

Granskning av personal och kompetensförsörjning

Marks kommun

December 2022

Caroline Tham Johansson, projektmedarbetare

Petra Ribba, projektledare, certifierad kommunal revisor






Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Marks kommun genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning
Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Delvis 
Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	Delvis 
Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare	Delvis 
Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	Delvis 
Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	Delvis 

Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att cheferna har ett tillräckligt stöd för att rekrytera, behålla och utveckla personal inom sin förvaltning. Att exempelvis genomföra ett förväntanssamtal mellan förvaltningarna och HR kan vara ett bra sätt för att hamna på rätt nivå.
- Säkerställ att förvaltningarna tar fram förvaltningsspecifika personal- och kompetensförsörjningsplaner i enlighet med riktlinjer för personal- och kompetensförsörjning samt att dessa antas av respektive nämnd.
- Att stärka arbetet med kommunens varumärke som arbetsgivare.
- Att tillse att rutin tas fram för att sammanställa och analysera information från avgångssamtal som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	3
Granskningsresultat	5
Ansvarsfördelning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning]	5
Mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningen	7
Aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke	10
Aktivt arbete med personal och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt	13
Uppföljningar av arbetet med personal- och kompetensförsörjningen	15
Samlad bedömning	18
Rekommendationer	18
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	19

Inledning

Bakgrund

Att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt samt säkerställa finansieringen av framtidens välfärd är två av kommunsektorns största utmaningar. SKR beskriver att stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner och regioner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Samtidigt finns det brist på personal i flera yrkesgrupper samt ekonomiska utmaningar i kommunerna.

Det är därför viktigt att kommuner tydliggör och synliggör sitt framtida personal- och rekryteringsbehov utifrån prognostiserad befolkningsutveckling, personalomsättning och kommande pensionsavgångar. Med hjälp av kunskap om framtida personal- och rekryteringsbehov kan adekvata strategiska planer för hur personal- och kompetensförsörjningen ska säkerställas på såväl kort som lång sikt arbetas fram.

Det är viktigt att kommunerna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjningen. Arbetet bör innefatta att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande för att attrahera och behålla personal, ta hand om erfarenheter från personal som väljer att avsluta sin anställning eller som går i pension men också att involvera verksamheterna för att utveckla nya arbetssätt och nyttja möjligheterna med digitalisering.

Revisorerna i Marks kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2022 granska kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

- Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
- Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?
- Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?
- Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 §. samt kommunens egna styrande dokument i form av reglementen, delegationsordningar, plan/budget, policys, riktlinjer och beslutade strategier med bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet.

Avgränsning

Granskningen avgränsas till att avse kommunstyrelsen. I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2022.

Metod

Granskningen har genomförts genom intervjuer, dokumentstudier, protokollgranskning samt webbenkät.

Totalt har fem intervjuer genomförts med:

- HR-strateg på kommunledningskontoret
- Förvaltningschef samt HR-specialist från barn- och utbildningsförvaltning
- Förvaltningschef samt HR-specialist från socialförvaltningen
- Gruppintervju med två verksamhetschefer från barn- och utbildningsförvaltningen, en enhetschef från socialförvaltningen och biträdande miljöchef från miljöförvaltning
- Gruppintervju med fackliga företrädare

Protokollsgranskning har genomförts för kommunstyrelsens protokoll under perioden 2022-02-02 till och med 2022-09-29.

En webbenkät har skickats till samtliga chefer med frågor relaterat till förutsättningar för personal- och kompetensförsörjning. Totalt har webbenkäten skickats till 150 chefer. 108 chefer har besvarat webbenkäten vilket motsvarar 72 procents svarsfrekvens. 3 chefer har delvis svarat på enkäten vilket motsvarar 2 procent och 38 chefer har inte svarat vilket motsvarar 26 procent.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser och bedömningar som vi gjort kopplat till respektive revisionsfråga. I samband med granskningen har en webbenkät skickats ut till samtliga chefer. Utfallet av enkäten redovisas under respektive revisionsfråga.

Ansvarsfördelning i arbetet med personal- och kompetensförsörjning

Revisionsfråga 1: Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Iakttagelser

Enligt reglemente för kommunstyrelsen, beslutat av kommunfullmäktige 2021-12-16 § 215, framgår under kapitlet *personalpolitik* att kommunstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Kommunstyrelsen ska förhandla på kommunens vägnar enligt gällande lagstiftning om förhandlingsrätt utom vad gäller 11-14 och 38 §§ lagen om medbestämmande i arbetslivet. Kommunstyrelsen ska också avgöra frågor om tolkning och tillämpning av lag, avtal och andra bestämmelser rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare,

Av kommunstyrelsens delegationsordning, beslutad av kommunstyrelsen 2019-06 § 118 och senast reviderad 2021-12-15 § 270, redogörs för de ärendetyper där beslutanderätt inom personalärenden och kommunstyrelsens/nämnden kompetens- och ansvarsområden har delegerats till förvaltningschef, HR-chef, närmast överordnad chef, arbetsutskott samt kommundirektör.

I delegationsordningen framgår inom området för personalärenden bl a:

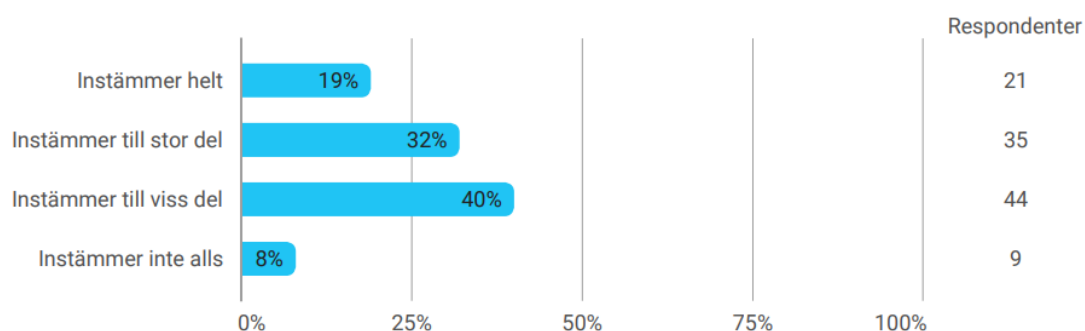
- Utöka/minska antalet anställningar samt besluta om tillsvidareanställning, tidsbegränsad anställning och lön vid nyanställning beslutas av förvaltningschef
- Avstängning, varning, uppsägning på grund av arbetsbrist eller av personliga skäl och Avsked på grund av personliga skäl beslutas också av förvaltningschef
- Överflyttning av medarbetare från en nämnd till annan nämnd beslutas av HR-chef

I arbetsgivarpolicy för Marks kommun (beslutad av kommunfullmäktige 2013-04-25, reviderad 2019-12-19 § 203) förväntas medarbetarna att utföra en god arbetsprestation, visa ansvarsfullhet, ha ett gott bemötande och vara serviceinriktade samt att medverka aktivt till att skapa en bra verksamhet och en god arbetsmiljö. Chefernas förväntas sig bli. vara goda representanter för verksamheten, ta ansvar för mål, resultat, uppföljning och utveckling av verksamheten samt skapa förutsättningar för utveckling av medarbetarna. Vidare beskrivs att medarbetarna ska få tillgång till olika former av lärande i kompetensutvecklande syfte för att möta de utmaningar de möter i arbetet. Marks kommun strävar efter att medarbetarna ska ha kunskap och färdigheter för att på bästa sätt kunna utföra sitt uppdrag och hantera omvärldens krav på förändringar. Kommunstyrelsen beslutar om den långsiktiga utveckling av arbetsgivarfrågor och personalchefen samordnar och bereder arbetsgivarfrågor men även stöder nämnder och bolag i deras arbetsgivaransvar.

Enligt arbetsmiljöpolicy för Marks kommun (beslutad av kommunfullmäktige 2019-12-19 § 203) verkar Marks kommun för en god arbetsmiljö samt förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet. Medarbetarna har en skyldighet att medverka till att skapa och bibehålla en god arbetsmiljö där samtliga medarbetare ska ha tillräcklig kunskap för att minimera risker i arbetet.

Som beskrivits i metodavsnittet har en enkät distribuerats till kommunens chefer med personalansvar inom kommunen. I enkäten ställdes frågan till cheferna om de upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjningen. I diagram 1 nedan redovisas hur svaren fördelades:

Diagram 1- Enkät svar "Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjning"

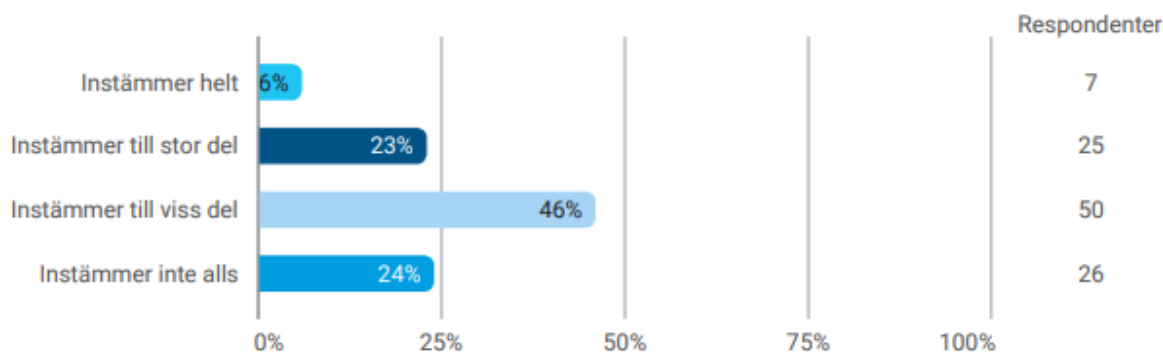


Av svaren framgår att 51 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i påståendet att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjning. 40 procent av cheferna instämmer till viss del och 8 procent instämmer inte alls.

Tillgång till stöd

I enkäten ställde vi frågan för att undersöka om cheferna upplever att de har stöd i sitt uppdrag att rekrytera, behålla och utveckla sina medarbetare.

Diagram 2- Enkät svar "Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla personal inom min förvaltning"



Enkätresultatet visar att 29 procent anser att de har tillgång till ett stöd som motsvarar deras behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom sitt ansvarsområde. 46 procent instämmer till viss del och 24 procent instämmer inte alls i påståendet. Vi noterar att enkätresultatet skiljer sig åt mellan förvaltningarna. Från kommunledningens enkätresultat instämmer 17% helt och 83 % instämmer till viss del. Från teknik- och serviceförvaltningens enkätresultat instämmer 31 procent inte alls med påståendet. 39 procent instämmer till viss del och 30 procent instämmer till stor del eller instämmer helt. Av fritextsvar framgår bland annat

- *“att det är otydligt vem som ansvarar för vad och vilket stöd man kan få från HR gällande exempelvis omvärldsanalys, kartläggning och analys kring behoven”.*
- *“det saknas även stöd från en HR-funktion som verkar på arbetsgivarens sida”.*
- *“att synen på HR i dagsläget är som en support/kundtjänst som inte ger det stödet som behövs utan endast svarar på frågor eller hänvisar till annan instans”.*
- *“det behövs stöd för att kunna satsa på de medarbetarna som finns. Tidigare fanns hjälp vid rekrytering men nu måste man göra allt som chef vilket inte är så effektivt”.*
- *“en funktion som hjälper till att lägga upp annonser efterfrågas”.*

Vid intervjuer framkommer att det efterfrågas mer stöd vid rekrytering samt att något som skulle gynna kommunen är att etablera en central rekryteringsfunktion. I dagsläget rekryterar förvaltningarna själva sina medarbetare med stöd av HR-specialist.

Vidare framkommer att kopplat till varje förvaltning finns en HR-person och denna hjälper till vid frågor som rör arbetsmiljö och inte nödvändigtvis vid rekrytering.

Bedömning

Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Delvis.

Vår granskning visar att det finns en formell ansvarsfördelning avseende arbetet med personal och kompetensförsörjning. Vår enkät visar att drygt hälften av cheferna upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning och att en majoritet av cheferna inte anser att de har tillgång till ett stöd som motsvarar deras behov av att rekrytera, behålla och utveckla personal inom sin förvaltning.

Mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningen

Revisionsfråga 2: Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?

lakttagelser

I Budget 2022-2023 med plan för 2024-2025 (beslutad av kommunfullmäktige 2021-11-18 §190) under avsnittet *hållbar personal- och kompetensförsörjning* framkommer att Marks kommun behöver attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare för att klara uppdragen gentemot kommunens invånare och företag. Nämnder och styrelser ges under perioden 2021-2023 uppdraget att särskilt utveckla och behålla redan anställda medarbetare genom fortlöpande kompetensutveckling. Det återfinns också ett mål för hållbar personal- och kompetensförsörjning, målet är att kommunens personalomsättning ska minska och vara mindre än 10 procent år 2023.

Vidare står det att i budgeten finns 3 mnkr för att påbörja arbetet med att utjämna oskäligen löneskillnader. En lönestrategi för kommunen ska tas fram.

I kommunstyrelsens nämndplan 2022-2023 (beslutad av kommunstyrelsen 2012-15 §253) har styrelsen ett strategisk område:

- Hållbar personal och kompetensförsörjning

Enligt målet ska kommunen värna, utveckla och behålla den personal som arbetar inom kommunen.

Av planen framgår att nämnder och styrelser ges under perioden 2021 – 2023 uppdraget att särskilt utveckla och behålla redan anställda medarbetare genom fortlöpande kompetensutveckling och erkänsla för goda arbetsprestationer i syfte att få en mer hållbar personal- och kompetensförsörjning.

I dokumentet **riktlinjer för personal- och kompetensförsörjning** (beslutad av kommunstyrelsen 2020-09-02 §153) framkommer att förvaltningarna ska göra en kompetensanalys och kompetenskartläggning för att förstå kompetensbehovet i respektive förvaltning, detta ska sedan utmynna sig i en kompetensförsörjningsplan.

Enligt riktlinjen ska de kompetenser som behöver attraheras, rekryteras, utvecklas, behållas eller avvecklas kartläggas för att uppfylla verksamhetens mål. Kommunen ska arbeta systematiskt och enhetligt med personal- och kompetensförsörjning utifrån ARUBA-modellen. Kommunledningskontoret ansvarar för att kommunicera ARUBA-modellen och att i samråd med förvaltningarna erbjuda en utbildningskatalog för kommungemensamma utbildningar. Vidare ansvarar förvaltningarna att ta fram förvaltningsspecifika personal- och kompetensförsörjningsplaner. Chefen ansvarar i samband med medarbetarsamtalet att tillsammans med medarbetarna upprätta individuell kompetensutvecklingsplan. Medarbetarna ansvarar för att vara förberedd till medarbetarsamtalet samt att genomföra utvecklingsinsatser i enlighet med den individuella planen. Vid efterfrågandet av kompetensförsörjningsplaner har vi endast fått ta del socialförvaltningens kompetensförsörjningsplan.

I **socialnämndens nämndplan 2022-2023** (beslutad av nämnden 2021-12-20 § 136) beskrivs det strategiska området hållbar personalförsörjning som utgår från det kommungemensamma målet sundare personalomsättning. Indikatorerna som återfinns är personalomsättning (%) och personalomsättning chefer (%) med utfall för åren 2019, 2020, prognos 2021, mål 2021, mål 2022 och mål 2023.

Socialnämndens rapport av uppdraget *Kompetensförsörjningsplan och samordning av kompetensutvecklingsplaner för hela förvaltningen*. En uppdragsgrupp har fått i uppdrag att ta fram rapporten. Den har genomförts bla. genom en nulägesbeskrivning, inventerat pensionsavgångar och nyanställningar samt utvärdera nuvarande arbetssätt. Vidare presenteras förslag på arbetssätt, processbild samt mallar och material för att underlätta dokumentation av kompetensförsörjning, kompetensutveckling och introduktion.

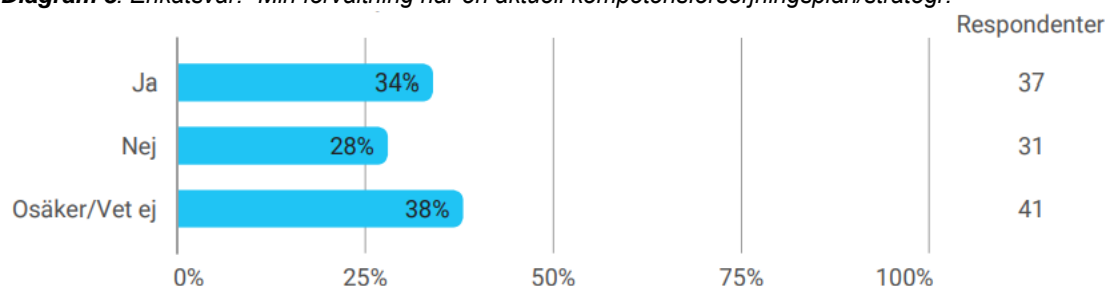
Nulägesbild med omvärldsförutsättningar 2023 Socialförvaltningen. I dokumentet redogörs för varje avdelning inom socialförvaltningen. Personalstatistik redovisas och

personalkostnader är den största budgetposten i samtliga av socialförvaltningens verksamheter. Kompetensförsörjningsområdet inom socialförvaltningen beskrivs, där utvecklingsarbete och förvaltningens bedömning kring området redogörs.

I **barn- och utbildningsnämndens nämndplan 2022-2023** (beslutad av nämnden 2021-12-22 § 178) beskrivs att förutsättningar för att jobba mot de strategiska områdena och kommungemensamma målen är god ekonomisk hushållning och hållbar personal- och kompetensförsörjning. Ett avsnitt kring personal finns med i planen som återger att kommunens personalomsättning år 2023 ska vara mindre än 10%. I planen återfinns inga framtagna indikatorer.

I enkätundersökningen ställdes frågan om det finns en kompetensförsörjningsplan eller strategi för de olika förvaltningarna.

Diagram 3: Enkät svar: "Min förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi?"



Av enkätsvaren framgår att 34 procent av cheferna instämmer i att deras förvaltning har en kompetensförsörjningsplan/strategi. Medan 28 procent menar att deras förvaltning inte har någon plan/strategi för kompetensförsörjning och 38 procent är osäkra/vet ej om deras förvaltning har något sådan. Vi noterar att 52 procent av cheferna inom socialförvaltningen har svarat "ja" på frågan och att 83 procent av cheferna inom kommunledningskontoret har svarat "nej" till påståendet. 47 procent av cheferna på barn- och utbildningsförvaltningen har svarat "osäker/vet ej". Av fritextsvar framgår bland annat

- "att en strategi av chefsförsörjning samt ledarskapsutvecklingsprogram för chefer behövs".
- "att det inte finns ett strategitänk i kommunen".

Av intervjuer framkommer att förvaltningarna har fått i uppdrag att ta fram förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner. Arbetet med att ta fram kompetensförsörjningsplaner har avstannat dels på grund av pandemin och dels på grund av att det inte funnits tillräckligt med resurser och tid. HR-avdelningen arbetar med att ta fram stödmaterial för kompetensförsörjningsplaner och ambitionen är att stödmaterial ska finnas tillgängligt på Stratsys. HR-avdelningen arbetar också med en kompetensförsörjningsstrategi för att kunna stötta förvaltningarna i deras budget- och planeringsarbete. Det framkommer även att de största rekryteringsutmaningarna finns inom vård- och omsorgsyrken, inom barn- och utbildningsförvaltningen såsom skolsköterska men även en del inom teknikyrken.

Av intervjuer med socialförvaltningen framkommer att förvaltningen har under år 2020 tagit fram en rapport för kompetensanalys och kompetensförsörjningsplan. Nämnden

har fått ta del av rapporten som informationsärende. Vidare framkommer att det förvaltningen försöker implementera kompetensförsörjningsplanen i hela förvaltningen. Socialförvaltningen har ett ledningssystem där man har systematiskt tillgång och att tillgängliggöra krav på medarbetare. Där finns också en satsning på en central utbildningsbank.

Bedömning

Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?

Delvis

Vår granskning visar att det finns kommunövergripande mål för personal- och kompetensförsörjning. Vi noterar att kommunstyrelsen, socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden har brutit ner målet "sundare personalomsättning" i sina nämndplaner. Vi saknar en tydlig kompetensförsörjningsstrategi med en övergripande kompetensförsörjningsplan. Av riktlinjer för personal och kompetensförsörjning framgår att förvaltningarna ska ta fram förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner. Vi noterar att enbart socialnämnden har en förvaltningsspecifik kompetensförsörjningsplan.

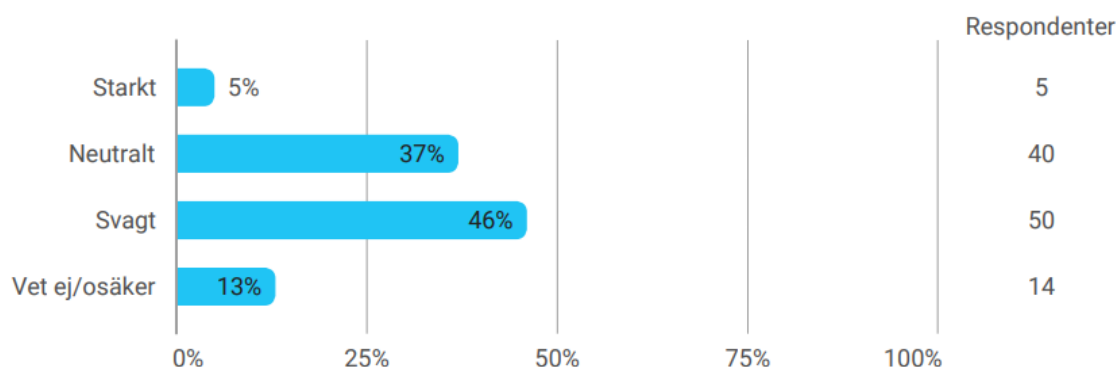
Aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke

Revisionsfråga 3: Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?

Iakttagelser

I enkäten ställdes frågan om hur respondenterna upplever att Marks kommuns arbetsgivarvarumärke är idag.

Diagram 4- Enkät svar "Hur upplever du Marks kommuns arbetsgivarvarumärke idag?"



Av svaren framgår att 5 procent av cheferna instämmer i att Marks kommuns arbetsgivarvarumärke är starkt idag medan 37 procent av cheferna anser det är neutralt. 46 procent anser kommunens arbetsgivarvarumärke är svagt och 13 procent vet ej/osäker. Vi noterar att 75 procent av cheferna på samhällsbyggnadsförvaltningen upplever att arbetsgivarvarumärket är svagt och 75 procent av cheferna på kultur- och fritidsförvaltningen upplever att arbetsgivarvarumärket är neutralt.

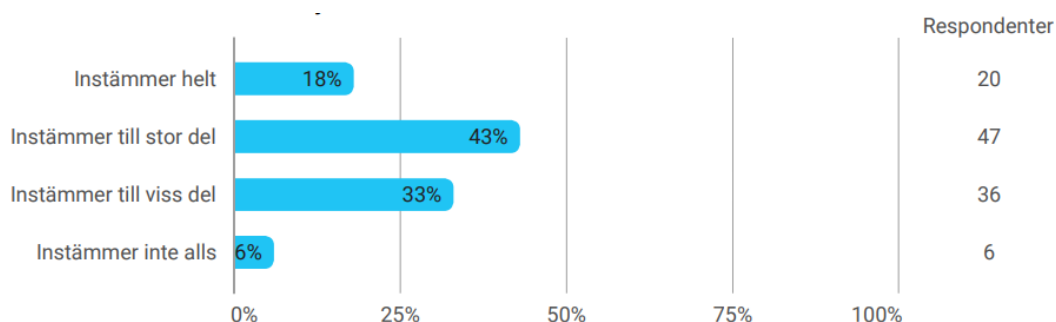
Av fritext kommentarerna kopplat till ovanstående fråga framkommer bland annat att:

- "kommunen bör utveckla ett ordentligt genomarbetat arbetsgivarvarumärke som märks i chefer och medarbetares vardag".

- "Utbildningskatalogen på intranätet behöver ses över. Det ligger inaktuella utbildningar, dessutom är det ganska dåligt med utbildningstillfällen på vissa utbildningar. Jag tänker även att det skulle kunna finnas fler utbildningar att ta del av".
- "HR arbetar alldeles för lite för de övergripande utbildningarna som rör all personal exempelvis med HLR, beteende& bemötande, ergonomi, digital mognad".

I enkäten ställdes frågan om de tillfrågade cheferna skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Marks kommun. I diagram 5 nedan framgår följande svar:

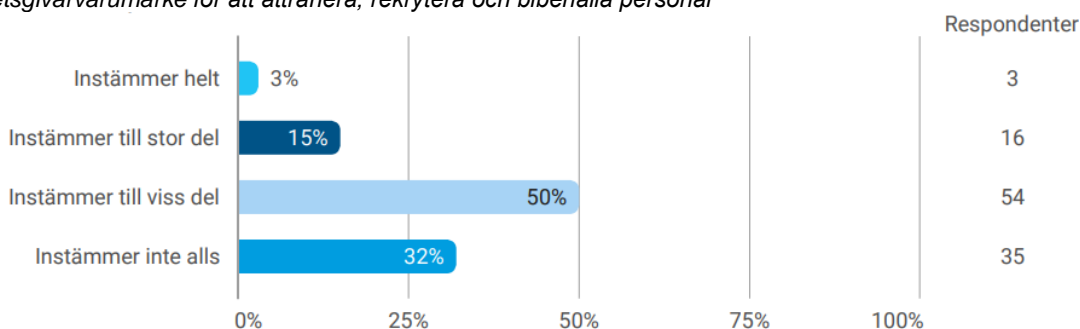
Diagram 5 - Enkät svar "Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Marks kommun"



Utifrån svaren framgår att 61 procent av de tillfrågade cheferna instämmer helt eller till stor del i påståendet att de skulle rekommendera andra att börja arbeta inom kommunen. I övrigt framgår att 33 procent instämmer till viss del samt 6 procent instämmer inte alls.

Vidare ställdes frågan om tillfrågade chefer upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete för med Marks kommuns arbetsgivarvarumärke för att attrahera, rekrytera och bibehålla personal. I diagram 6 nedan redovisas hur svaren fördelades:

Diagram 6 - Enkät svar "Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Marks kommuns arbetsgivarvarumärke för att attrahera, rekrytera och bibehålla personal"

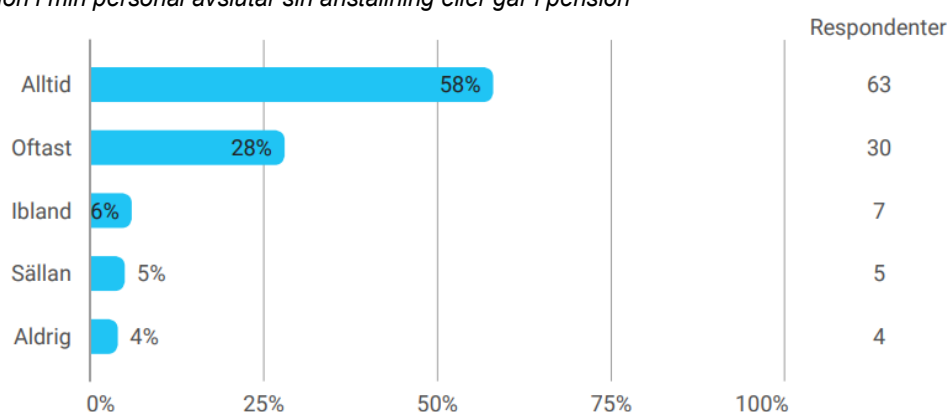


Utifrån svaren på påståendet framgår att 82 procent av cheferna inte instämmer alls eller till viss del i att åtgärder vidtas för att utveckla arbetsgivarvarumärket i Marks kommun. Utifrån övriga svar framgår att 15 procent instämmer till stor del och 3 procent instämmer helt i påståendet. Vi noterar att det finns skillnader mellan förvaltningarna där 39 procent av cheferna på barn- och utbildningsförvaltningen inte instämmer alls medan 38 procent av cheferna på teknik- och serviceförvaltningen instämmer helt eller till stor del med påståendet. Av fritext kommentarer framkommer bland annat att:

- *“kompetensförsörjning är en mycket viktig fråga för kommunen då det är svårt att rekrytera flera yrkesgrupper. Marks kommun behöver arbeta för att bli en mer attraktiv arbetsgivare. Det är önskvärt att det blir tydligt om förvaltningarna själva ska hantera frågan eller om det ska göras kommungemensamt”.*
- *“självfallet arbetar alltid varje förvaltning för att bli attraktiv och rekrytera kompetenta medarbetare”.*
- *“flertal uttrycker att löneläget för vissa yrkesgrupper bidrar till att det är svårt att rekrytera”.*

För att ta reda på om kommunen fångar upp varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning ställdes en enkätfråga om avslutningssamtal genomförs när medarbetare avslutar sin anställning eller går i pension. I diagram 7 nedan redovisas hur svaren fördelades:

Diagram 7 - Enkät svar "Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon i min personal avslutar sin anställning eller går i pension"



Av svaren framkommer att cheferna överlag anser att avslutningssamtal genomförs, både gällande när en anställd avslutar sin tjänst eller går i pension. 86 procent av cheferna anser att avslutningssamtal alltid eller oftast genomförs när en anställd avslutar sin tjänst eller går i pension.

Av intervjuer framkommer att avslutningssamtal genomförs men att informationen efter samtalen inte sammanställs. Det finns gemensamma mallar som cheferna kan använda sig av när avslutningssamtal hålls. Det har precis tagits fram en enkät som ska skickas till tillsvidareanställda som ska avsluta sin tjänst på kommunen. Enkätresultatet ska sedan sammanställas centralt för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke. I dagsläget genomförs avslutningssamtal med närmsta chef men önskemål att genomföra samtal med HR finns. Av intervju med fackliga företrädare anges att anledningar till att medarbetare slutar ofta är lön eller pendlingsavstånd.

Av intervjuer framkommer att kommunikationsavdelningen ansvarar för kommunens varumärke på sociala medier. De ansvarar hur kommunen presenteras i de olika forumen. Kommunen finns på Facebook, LinkedIn och Instagram. Vidare framkommer att medarbetarna har förmåner såsom friskvårdsbidrag, förmånscykel samt studiestöd. Förmåner som finns i kommunen är kommungemensamma.

Bedömning

Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?

Delvis.

Vår granskning visar att det finns ett behov av att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke. Vi noterar att aktiviteter genomförs inom perspektivet av att behålla medarbetare och att 61 procent av cheferna skulle kunna rekommendera andra att börja arbeta i Marks kommun. Enkätundersökningen visar även att 46 procent av cheferna upplever att kommunen har ett svagt arbetsgivarvarumärke och 82 procent av cheferna inte instämmer alls eller instämmer till viss del att det bedrivs ett strategiskt arbete med kommunens arbetsgivarvarumärke för att attrahera, rekrytera och bibehålla personal. Vi noterar att cheferna enligt enkätundersökningen överlag anser att avslutningsamtal genomförs, vi saknar dock en rutin för hur resultaten hanteras och sammanställs för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke framåt.

Aktivt arbete med personal och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt

Revisionsfråga 4: Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?

lakttagelser

Som en del i granskningen har cheferna i kommunen fått ta ställning till huruvida utmaningar bedöms finnas inom verksamheterna på kort och lång sikt. I diagram 8 nedan redovisas hur svaren fördelades för kompetensförsörjningsläget på kort sikt och i diagram 9 redovisas hur svaren fördelades för kompetensförsörjningsläget på lång sikt.

Diagram 8 - Enkät svar "Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på kort sikt) inom ditt ansvarsområde"

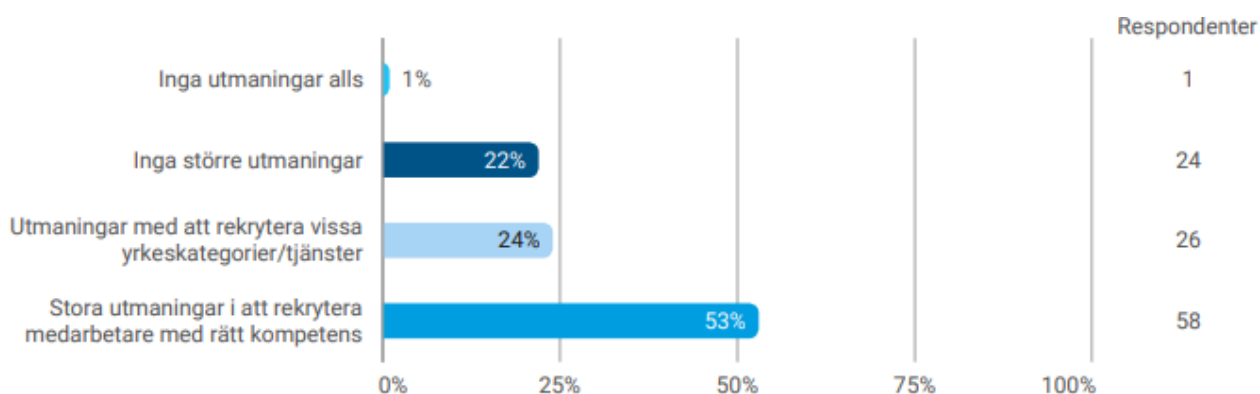
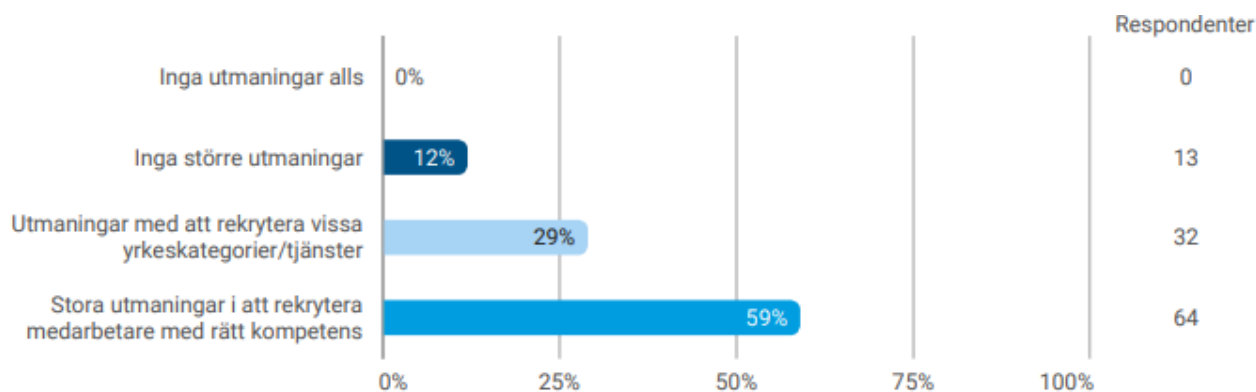


Diagram 9 - Enkät svar "Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på lång sikt) inom ditt ansvarsområde"



Av svaren framkommer att mer än hälften av cheferna bedömer att det finns stora utmaningar i att rekrytera medarbetare med rätt kompetens på både kort och lång sikt. På kort sikt anser 53 procent av cheferna att de har stora utmaningar att rekrytera medarbetare med rätt kompetens och 24 procent anser att de har utmaningar med att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster. 22 procent av cheferna har angett att de inte har några större utmaningar eller utmaningar alls. På lång sikt anser 59 procent av cheferna att de har stora utmaningar att rekrytera medarbetare med rätt kompetens och 29 procent anser att de har utmaningar att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster. 12 procent av cheferna anger att de inte har några större utmaningar. Vi noterar att 100 procent av samhällsbyggnadsförvaltningens chefer har svarat att det finns stora utmaningar i att rekrytera medarbetare med rätt kompetens på kort sikt.

I Marks kommuns Årsredovisning 2021 (beslutad av kommunstyrelsen 2022-03-02 § 41) beskrivs att under våren 2021 gjordes en nulägesanalys av rekryteringsprocessen. Under 2021 hade kommunen 457 unika platsannonser som avsåg 988 lediga tjänster. Kommunen rekryterade 827 medarbetare under året.

Vi noterar att kompetensförsörjning är en identifierad risk under avsnittet väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer i årsredovisningen. Det beskrivs bl.a. att kommunen har brist på kompetent arbetskraft inom vissa yrkeskategorier. Vidare ges en beskrivning under *hantering av risk*. För att hantera risken måste kommunen, exempelvis med hjälp av digitalisering, hitta andra möjligheter att rekrytera medarbetare. Marks kommun behöver också genomföra kraftigare åtgärder för att rekrytera och behålla personal än vad kommunen hittills gjort.

I årsredovisningen 2021 för Marks kommun framgår att arbetet för att stärka attraktivitet i kommunen har flera centrala aktiviteter blivit klara under året. Nuläget har kartlagts genom djupintervjuer med medarbetare och chefer. En mer relevant utbildningskatalog utbildningar för chefer och medarbetare har tagits fram. Vidare framkommer att socialförvaltningen arbetade med flertal kompetensförhöjande insatser under 2021 såsom äldreomsorgslyftet, lågaffektivt bemötande samt utbildning i att hantera brandfarliga produkter. Med stöd av statsbidrag har äldreomsorgen gjort en satsning på att öka kompetensen bland omvårdnadspersonal. En ledarakademi startades under hösten 2021. Ledarakademin är en karriärväg för medarbetare med ledarambitioner. Ledarakademin ger möjlighet till kompetensutveckling och bidrar till kommunens arbete för chefsförsörjning.

Av intervju framgår att kommunen ska börja arbeta med systemet Winlas kompetens nästa år. Systemet ska hjälpa kommunen att identifiera gap utifrån kartläggning av kompetenser som finns i kommunen och vilka som behövs för att säkra kompetensförsörjning. Förutom socialförvaltningen noterar vi att ingen annan förvaltning har någon systematik kring kartlägga sina kompetenser.

Vidare framkommer att barn-och utbildningsförvaltningen arbetar mycket med förståelse kring kompetensförsörjningläget. Marks kommun ingår i "Samverkan för bästa skolan", en riktad insats från skolverket till huvudmän för att stärka förskolan, skolan och huvudmannen, med insatser både på enhets- och huvudmannanivå, detta för att få så optimala förutsättningar som möjligt. Vidare framkommer att ett beslutsstödsystem provas då det finns behov av stöd för cheferna för att få en bra överblick av sin verksamhet.

Socialförvaltningen har upphandlat utbildningar från högskolan i Halmstad för kompetensutveckling. Det finns även samarbete med vård och omsorgscollege och socialförvaltningen är med i FoU¹ Välfärd, en samverkan med andra kommuner i Boråsregionen och tar del av föreläsningar. Barn- och utbildningsförvaltningen har samarbete med Göteborgs universitet, högskolan i Borås men även Karlstad universitet och Linnéuniversitet avseende bla, verksamhetsförlagd utbildning (VFU). I dagsläget finns det runt 50-70 studenter som genomför sin lärarpraktik i Marks kommun.

Bedömning

Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?

Delvis.

Vår granskning visar att det finns stora utmaningar både på kort och lång sikt gällande att rekrytera medarbetare med rätt kompetens. Det finns flera aktiviteter kopplat till kompetensförsörjningsområdet genom bland annat äldreomsorgslyftet, ledarakademi, samarbete med vård och omsorgscollege, högskolor och universitet. Vi noterar att enbart socialförvaltningen genomför kartläggning av kompetenser i enlighet med riktlinjen. Vi ser positivt till införskaffandet av systemstödet som ett stöd i arbetet.

Uppföljningar av arbetet med personal- och kompetensförsörjningen

Revisionsfråga 5: Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

lakttagelser

Av årsredovisning och delårsrapporter framgår att målet om att personalomsättningen ska minska och vara mindre än 10 procent år 2023 följs upp inom området för personal- och kompetensförsörjning.

I årsredovisning för 2021 redogörs för utfallet av målet kring personalomsättning. Målet är att personalomsättningen ska minska och vara mindre än 10 procent år 2023. För år 2021 var personalomsättning för samtliga medarbetare 10,7 procent (en minskning från 12,7 procent år 2020). Av årsredovisningen anges att det finns "förhoppningar" om att

¹ Forskning och utveckling (FoU) inom välfärdsområdet är en nationell modell i syfte att öka kunskapsutvecklingen inom socialtjänst och närliggande hälso- och sjukvård.

kommunens ska nå sitt personalomsättningsmål om 10 procent redan 2022, där barn- och utbildningsnämnden, teknik och servicenämnden redan har en personalomsättning lägre än 10 procent. Årsredovisningen redogör för väsentliga personalförhållanden utifrån bl.a personalomsättning, rekrytering, personalkostnader, antal anställda, frisktal, sjukfrånvaro, arbetsmiljö samt heltidsresan.

I kommunens delårsrapport per augusti 2022 (beslutad av kommunstyrelsen 2022-09-29 § 161) redovisas väsentliga personalförhållanden. I uppföljning av målet kring personalomsättning framkommer att personalomsättning per juni 2022 uppgick till 14,2 procent, dvs en ökning. I delårsrapporten görs bedömning att målet inte kommer att uppnås 2023. I delårsrapporten uttrycks att kommunledningskontoret under våren genomfört en kartläggning och följt upp förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjningsplaner där det framkommer att det finns ett behov av att utveckla det strategiska arbetet inom kompetensförsörjning. Kommunen har investerat i en så kallad kompetensmodul som ett stöd i förvaltningarnas arbete med kompetensanalyser och kompetensförsörjningsplaner.

I socialnämndens och barn- och utbildningsnämndens delårsrapport per augusti 2022 följs målet upp på förvaltningsnivå. Vad det gäller personalomsättning för socialnämnden hade de ett utfall på 12 procent år 2021 och prognos för 2022 är 19 procent. Barn- och utbildningsnämnden hade ett utfall på 10 procent år 2021 för personalomsättning och en prognos på 9 procent.

Vid intervju framkommer att utöver uppföljning i årsredovisning och delårsrapport så saknas strukturer för uppföljning inom området för personal- och kompetensförsörjning. Uppföljning av medarbetare sker vid medarbetarsamtal och APT. Barn- och utbildningsförvaltningen följer upp verksamheten via HÖK samt systematiskt kvalitetsarbete.

Av protokollsgranskning framgår att kommunstyrelsen vid sammanträdet 2022-02-02 § 18 under punkten "Kommundirektören informerar" ges information om att barn och utbildningsförvaltningen har ca 25 procents personalbortfall och socialförvaltningen har ca 20 procents personalbortfall kopplat till situationen kring Covid 19. Socialförvaltningen omfördelar sina resurser och täcker upp för bortfall med ordinarie personal med vikarier.

Av protokollsgranskning framgår att kommunstyrelsen vid sammanträdet 2022-06-15 §134 tillstyrker teknik- och servicenämndens framställan om utökad organisation om 6,5 tjänster för att förbättra arbetsmiljön på förvaltningen. Den ökade arbetsbelastningen orsakas av flera olika faktorer så som lagstiftning, föreskrifter och politiska ambitioner på nationell, regional och lokal nivå. Utöver detta ökar förväntningarna hos de vi verkar för vad gäller tydlig och snabb kommunikation och återkoppling relaterat till det ökande antalet projekt som förvaltningen driver. Utökningen som under 2022 uppskattas till 1,5 mnkr finansieras genom ram för behovs- och verksamhetsförändringar under gemensamma verksamheter. Kommunstyrelsen ska i samband med årsredovisning för 2022 få en åiterrapportering från teknik- och servicenämnden angående arbetsmiljön kopplat till beslut om förstärkning av tjänster.

Vi har tagit del av Marks kommun medarbetarundersökning 2021 (utifrån genomgång av kommunstyrelsens protokoll noterar vi att undersökningen inte är behandlad av kommunstyrelsen). Övergripande så har området kommunikation fått sämst resultat och kunskaper och utveckling fått bäst resultat. Från medarbetarundersökningen kan vi utläsa att det är en höginstämande grad kring kunskaper och utveckling. Frågor som ställdes var: *Jag har tillräcklig kompetens för att utföra mina arbetsuppgifter, jag har möjlighet att få kunskap när arbetsuppgifterna kräver det, jag utvecklas yrkesmässigt och personligt i mitt arbete samt min chef har regelbundna utvecklingssamtal/medarbetarsamtal med mig.*

Bedömning

Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

Delvis.

Vår granskning visar att det görs en uppföljning av kommunens mål avseende personal och kompetensförsörjning i delårsrapport 2022 och årsredovisning 2021. Uppföljning sker även via medarbetarundersökning och medarbetarsamtal. Vi noterar att uppföljning och analys av kommunens personal- och kompetensutveckling kan utvecklas. Vi konstaterar att kommunstyrelsen vid behov fattar beslut om åtgärder inom området.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Marks kommun genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att cheferna har ett tillräckligt stöd för att rekrytera, behålla och utveckla personal inom sin förvaltning. Att exempelvis genomföra ett förväntanssamtal mellan förvaltningarna och HR kan vara ett bra sätt för att hamna på rätt nivå.
- Säkerställ att förvaltningarna tar fram förvaltningsspecifika personal- och kompetensförsörjningsplaner i enlighet med riktlinjer för personal- och kompetensförsörjning samt att dessa antas av respektive nämnd.
- Att stärka arbetet med kommunens varumärke som arbetsgivare.
- Att tillse att rutin tas fram för att sammanställa och analysera information från avgångssamtal som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Delvis Det finns en formell ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning. Drygt hälften av cheferna anser att ansvarsfördelningen är tydlig.	
2. Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	Delvis Kommunövergripande mål för personal- och kompetensförsörjning finns. Vi saknar en tydlig kompetensförsörjningsstrategi med övergripande kompetensförsörjningsplan.	
3. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	Delvis Det finns ett behov av att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke. Enkätundersökningen visar att 46 procent av cheferna upplever att kommunen har ett svagt arbetsgivarvarumärke. Vi Vår granskning visar att det saknas en rutin för hur resultaten hanteras och sammanställs gällande avslutningssamtal.	
4. Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	Delvis Det finns flera aktiviteter kopplat till kompetensförsörjningsområdet genom bland annat äldreomsorgslyftet, ledarakademi, samarbete med vård och omsorgscollege, högskolor och universitet. Vi noterar att enbart socialförvaltningen genomför kartläggning av kompetenser i enlighet med riktlinjen	

5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

Delvis

Det görs uppföljning av målen i delårsrapport och årsredovisning, samt medarbetarundersökning och medarbetarsamtal. Vi noterar att uppföljning och analys kan utvecklas. Vi konstaterar att kommunstyrelsen vid behov fattar beslut om åtgärder inom området.



2022-12-13

Carl-Magnus Stenehav

Petra Ribba

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Marks kommuns förtroendevalda revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2022-05-02. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.